

## 独立行政法人の中（長）期目標の策定について（抄）

平成 29 年 12 月 4 日  
独立行政法人評価制度委員会決定1. 新たな独立行政法人制度の趣旨

平成 27 年 4 月から施行された新たな独立行政法人制度は、中央省庁等改革に伴い独立行政法人制度を導入した本来の趣旨にのっとり、主務大臣から与えられた明確なミッションの下で、法人の長のリーダーシップに基づく自主的・戦略的な運営、適切なガバナンスにより、法人の政策実施機能の最大化を図ることを目的としたものである（「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成 25 年 12 月 24 日閣議決定））。

新たなスキームの下では、独立行政法人が政策実施機能を最大限発揮するために、「目標策定→（法人による）政策実施→業績評価、業務・組織の見直し→新たな目標策定」に主務大臣が一貫して責任を果たすこととしたところである。その際、政策実施を直接担うのは法人であることから、この PDCA サイクルを機能させるためには、特に、①目標策定過程を通じ、主務大臣と法人との間で法人のミッションをしっかりと共有すること、②政策実施については、法人トップがミッション及び目標等を組織内の各階層に浸透させ、その達成に向けて、不断に自己改善を行ってより高みを目指すこと、が何よりも重要である。

特に、目標策定に関しては、主務大臣が、法人の政策実施機能をいかに最大化できるかという観点から、法人業務について、国の政策の中での期待する役割、位置付けを示し、また、他の主体との分担や協働が必要なものについては、その具体的な在り方を示すことなどにより、法人が達成すべき目標を可能な限り具体的、明確に示すことが必要である。

その際、業績評価を客観的に行うことを過度に考慮するあまり、法人のミッションとの関係で意味の乏しい数値目標を設定するようなことは本末転倒であり、目標策定に当たっては、法人に正しい「努力の方向性」を示すことが何よりも大事であることに留意すべきである。

なお、業績評価、業務・組織の見直しについては、それ自体で完結するものではなく、あくまでも次の目標策定を的確に行うための重要な手段であるということ意識しつつ取り組むべきである。

2. 法人の中（長）期目標の策定について

我が国は世界に先駆けて、生産年齢人口の減少、地域の高齢化、エネルギー・環境問題といった課題に直面している。IoT、AI、ロボット等といった第 4 次産業革命のイノベーションをあらゆる産業や社会生活に取り入れること（社会実装）などを通じ、こうした課題を解決するのみならず、人口減少下においても成長できる社会の実現につなげていく仕組みを構築することが我が国にとっての喫緊の課題である。

このような中、国の行政の一部として政策実施に大きな役割を担う法人が、その専門性・人材面での強みを最大限発揮して、各府省、他法人や地方公共団体、民間部門との分担と協働により国の政策課題を解決していくことが、これまでももまして重要となっている。

このため、主務大臣は、従来の目標の延長線上で新たな目標をどうするかを考えるのではなく、法人の長とも十分議論を行い、政策課題を取り巻く環境の変化の正しい認識や、法人の持つ専門性・人材の現状についての客観的な分析をした上で、仮に法人自身に足りないものがあれば、ベンチャー企業等を含む民間部門の新たな技術や知恵等外部の活力をどのようにいかせるかなどを含め、政策課題の解決に向けた具体的な道筋を検討の上、目標を策定すべきである。

また、目標の策定を受け、こうした政策課題の解決を担う法人においては、法人の長のリーダーシップの下で、組織内の各階層がミッションの達成に向けて進むマネジメントが行われなければならない。

今般、委員会において中（長）期目標の調査審議を行うに当たって、重要と考えられる視点を以下のようにとりまとめた。主務大臣は、今後の法人の目標策定に当たっては、法人の事務・事業の特性や法人の規模を踏まえながら、特に、以下の視点から、目標に盛り込むことについて、検討していただきたいと考える。

#### （１）法人の事務・事業についての目標策定に関して

- ① 人口減少社会の到来により、人材確保やノウハウ継承が困難となっている分野等について、法人がその専門性・人材面での強みをいかし、特に、地域の地方公共団体、非営利法人、民間企業等を支援する役割を積極的に担うことを目標に盛り込むことを検討してはどうか。
- ② 府省や他の法人等関係者と日常的に密接に連携してオールジャパンで対応すべき国の政策課題（例：資源外交、インフラ輸出、農産物輸出、インバウンド増、国際競争力強化等）が増加している。国の政策課題の解決に向け、国・法人・その他関係者間の役割分担（業務）を明確にしつつ、協働体制を確立・強化することについて、具体的な内容を目標に盛り込むことを検討してはどうか。

#### （２）「法人マネジメントに着目した目標」及び「評価の在り方」に関して

- ③ チャレンジングな取組や目標期間を超えた長期的な取組、地道なマネジメントの取組を後押しするため、直接的な結果の成否ではなく、結果に至る過程において的確なマネジメントを行って業務改善につなげることや、取組過程で得られた知見の他分野での活用等、プロセスにおけるマネジメント自体を目標に盛り込み、適切に評価することを検討してはどうか。
- ④ 法人の長のトップマネジメント（役職員へのミッションの浸透、業務改善への取組、主務大臣への提言等）についての取組を促すとともに、それを適切に評価した上で、法人自身がより高みを目指すことを促すことができるような目標策定を検討してはどうか。

### 3. 今後の委員会の活動について

#### （１）中（長）期目標等の審議について

平成 29 年度末に中（長）期目標期間が終了する法人の新たな目標案については、今後、各主務大臣において、委員会でのこれまでの調査審議、特に上記「2. ①～④」の視点を

踏まえつつ、検討いただきたい。なお、委員会のこれまでの調査審議において、当該視点に関連して特に重要とされた具体的項目は別紙のとおりである。

また、委員会としては、来年度以降の調査審議に当たっても、同様の視点に立って進めたいと考えており、各主務大臣におかれては、来年度以降に中（長）期目標期間が終了する法人についても、本委員会決定の内容・趣旨を理解の上、対応いただきたい。

## （２）その他今後の委員会の取組について

- ① 毎年度の見込評価、業務・組織の見直し、目標策定に関する調査審議を進める過程において、各主務大臣や法人の意見を聴きつつ、現行の「独立行政法人の目標の策定に関する指針」（平成 26 年 9 月 2 日総務大臣決定、平成 27 年 5 月 25 日改定）及び「独立行政法人の評価に関する指針」（平成 26 年 9 月 2 日総務大臣決定、平成 27 年 5 月 25 日改定）の見直しを検討すべき内容を把握し、これらの指針の将来的な改定に向けて委員会として独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）第 12 条の 2 第 1 項第 5 号に基づく意見を述べる準備を進めることとする。
- ② 法人が柔軟な運営を進める上で障害となると考えられる制度やルール面での課題等があれば、どのように解決できるかについて議論し、提言していくことを目指すこととする。
- ③ 各法人において、組織運営を活性化し、法人の職員が元気を出して業務を行っていくための取組の事例の把握及び紹介に引き続き取り組んでいくこととする。

（以下略）